

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI MOTIVASI  
KERJA, PENGEMBANGAN KARIER DAN STRATEGI PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN STRUCTURAL EQUATION MODELLING  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. PANCA WANA INDONESIA SIDOARJO**

**SKRIPSI**



**Diajukan Oleh :**

**DEDY YUDA ASMARA**

**NPM. 0532315040**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR**

**2010**

# **LEMBAR PENGESAHAN**

## **SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI MOTIVASI  
KERJA, PENGEMBANGAN KARIER DAN STRATEGI PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN STRUCTURAL EQUATION MODEL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. PANCA WANA INDONESIA SIDOARJO**

**Disusun Oleh :**

**DEDY YUDA ASMARA**

**NPM. 0532315040**

**Telah disetujui untuk mengikuti seminar II**

**Mengetahui :**

**DOSEN PEMBIMBING I**

**DOSEN PEMBIMBING II**

**Ir. MT. SAFIRIN, MT**

**Drs. PAILAN, MPd**

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
-------------------------	---

### **BAB I        PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	11
1.3. Batasan Masalah.....	11
1.4. Asumsi-asumsi .....	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	12
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
1.7 Sistematika Penulisan.....	13

### **BAB II        TINJAUAN TEORI**

2.1. Definisi Kepemimpinan.....	15
2.1.1. Teori Kepemimpinan .....	16
2.2. Definisi Budaya Organisasi .....	21
2.2.1. Dimensi dan Karakteristik Budaya Organisasi.....	23
2.2.2. Fungsi Budaya .....	25
2.2.3. Defini Strategi.....	27
2.2.4. Defini Motivasi .....	29
2.2.5. Pengembangan Karir .....	30

2.2.6. Defini Kinerja .....	30
2.2.7. Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan....	34
2.3. Kerangka Konseptual .....	39
2.4. Hipotesis .....	40

### **BAB III      METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
3.2. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel .....	45
3.2.1 Identifikasi Variabel .....	45
3.2.2. Definisi Operasional Variabel .....	47
3.2.3. Pengukuran Variabel .....	53
3.3. Teknik Pengambilan Sampel.....	53
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	56
3.4.1. Formulasi model.....	56
3.4.2. Structural Equation Model (SEM) .....	59
3.4.3. Uji Reliabilitas .....	62

### **DAFTAR PUSTAKA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI MOTIVASI KERJA,  
PENGEMBANGAN KARIER DAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN STRUCTURAL EQUATION MODEL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. PANCA WANA INDONESIA SIDOARJO**

Oleh  
**Dedy Yuda Asmara**

**ABSTRAKSI**

Seperti kita ketahui bahwa semakin banyak bermunculan perusahaan-perusahaan baru di negara kita. Mereka saling berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik di bidangnya masing-masing. Segala macam hal dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, mulai dari pemakaian peralatan yang canggih sampai ke pemilihan sumber daya manusia yang handal untuk peningkatan kinerja. Ada beberapa hal yang menyebabkan kinerja Karyawan rendah diantaranya dari segi kepemimpinan budaya organisasi dan juga dari segi strategi yang diterapkan di perusahaan tersebut, disini penulis mencoba mengkaji masalah kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam periode tiga tahun terakhir perusahaan mengalami penurunan hasil penjualan, hal tersebut diduga kedisiplinan karyawan yang kurang dalam melakukan produksi yang menyebabkan tidak dapat terpenuhinya target maksimal serta hubungan yang kurang harmonis antara pemimpin dan karyawan sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang dinilai rendah Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Motivasi dan Strategi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo, dan tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Motivasi dan Strategi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo.

Penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel bebas. Variabel tersebut adalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Motivasi dan Strategi, serta sebagai variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Data Primer* yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo. Sedangkan untuk teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu penelitian dilakukan secara terarah dan sengaja berdasarkan pertimbangan dan ciri-ciri tertentu yang diambil berdasarkan tujuan penelitian. Pengukuran variabel dengan menggunakan *Skala Semantic Defferential*, teknik pengukuran menggunakan skala interval dengan nilai 1 – 7.

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis SEM untuk menguji Faktor Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Faktor Kinerja Karyawan, Faktor Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Faktor Kinerja Karyawan, dapat diterima, Faktor pengembangan karir berpengaruh positif terhadap Faktor Kinerja Karyawan dapat diterima, Faktor motivasi berpengaruh positif terhadap Faktor Kinerja Karyawan, dapat diterima, Faktor Strategi berpengaruh positif signifikan terhadap Faktor Kinerja Karyawan, dapat diterima.

*Keywords: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Motivasi dan Strategi.*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Dalam suatu perusahaan, seorang pimpinan bukan semata-mata sebagai obyek dalam pencapaian tujuan, tetapi sekaligus menjadi subyek atau pelaku. Peran penting seorang pemimpin dalam pencapaian tujuan perusahaan ini ditegaskan oleh Gibson (2003), bahwa keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas keberhasilan pemimpin dan karyawan dari semua divisi dalam perusahaan. Pendapat Gibson ini mempunyai konsekuensi adanya suatu tuntutan kepada perusahaan untuk lebih memperhatikan aspek-aspek kritis yang merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja seorang pemimpin, sehingga karyawan dapat meraih kepuasan kerja.

Peran dan tanggung jawab seorang pemimpin sangat besar terhadap karyawan, apabila seorang pemimpin kurang mampu melihat keadaan para karyawan dan lingkungan di sekitarnya akan mengakibatkan penolakan terhadap perintah atasan, pembangkangan, keadaan acuh tak acuh terhadap keberadaan pimpinan dan kurang hormatnya kepada pimpinan, sampai pada penurunan motivasi kerja dan akhirnya penurunan kinerja karyawan (Nurmianto, 2003).

Strategi telah diawali dengan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat

(*Strength*) ataukah lemah (*Weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (asset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal organisasi menunjukkan kegiatan organisasi untuk menilai tantangan (*Treath*) yang dihadapi dan peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya mencapai misi organisasi berdasar atas lingkungan ekstenalnya.

PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha furniture yang mempunyai cita-cita sebagai suatu grup perusahaan yang diperhitungkan keberadaannya, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo selalu memegang mutu serta menyajikan pelayanan yang cepat, tepat, dan aman. PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo berusaha menjadi sahabat terpercaya bagi setiap mitra kerja, dan kepuasan pelanggan adalah tujuan utamanya. Untuk dapat mewujudkan semuanya seorang pemimpin perusahaan harus mampu memberikan dorongan kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaannya, sehingga nantinya kinerja karyawan dapat lebih meningkat.

PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo dalam periode tiga tahun terakhir perusahaan mengalami penurunan hasil penjualan, keadaan ini tentunya merugikan perusahaan. Saat ini perusahaan dihadapkan pada permasalahan penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan kinerja perusahaan secara keseluruhan juga terpengaruh. Penurunan kinerja perusahaan ditunjukkan oleh banyaknya pekerjaan yang tidak tepat waktu, sehingga kinerja operasional perusahaan juga semakin menurun. Hal ini dirasakan bagi perusahaan sangat



merugikan karena dirasa tidak efektif, efisien dan optimal. Hal tersebut juga berakibat pada ketidakpuasan pelanggan terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan perusahaan. Dari data yang diperoleh selama bulan agustus 2009 sampai desember 2009 adalah sebagai berikut :

**Tabel 1 : Jumlah Pekerjaan, Pekerjaan Selesai Tepat Waktu dan Proentase Pekerjaan Tidak Tepat Waktu**

bulan	Jumlah pekerjaan	Pekerjaan selesai tepat waktu	Pekerjaan tidak selesai tepat waktu	Prosentase pekerjaan tidak tepat waktu (%)
Agustus	212	193	19	8,96
September	243	210	33	13,58
Oktober	298	242	56	18,79
November	389	344	45	11,56
Desember	386	337	49	12,69

Sumber : Data Internal Perusahaan

Berdasarkan tabel 1, dapat diuraikan bahwa pada bulan agustus jumlah pekerjaan mencapai 212 pekerjaan, jumlah pekerjaan selesai tepat waktu sebesar 193 pekerjaan, sedangkan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu sebesar 19 atau 8,96%. Untuk bulan september jumlah pekerjaan mencapai 243 pekerjaan, jumlah pekerjaan selesai tepat waktu sebesar 210 pekerjaan sedangkan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu sebesar 33 atau 13, 58%. Pada bulan oktober jumlah pekerjaan mencapai 298 pekerjaan, pekerjaan selesai tepat waktu sebesar 242 pekerjaan. Sedangkan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu sebesar 56 atau 18, 79%. Sedangkan bulan november jumlah pekerjaan sebesar 398 pekerjaan, pekerjaan selesai tepat waktu sebesar 344 pekerjaan. Sedangkan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu sebesar 45 atau 11,56%. Demikian juga pada bulan desember jumlah pekerjaan sebesar 386 pekerjaan, pekerjaan selesai tepat waktu

sebesar 337 pekerjaan. Sedangkan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu sebesar 49 atau 12,69%.

Tuntutan perusahaan terhadap kinerja karyawan yang baik adalah untuk menjaga eksistensi atau kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari realisasi laba perusahaan yang telah ditentukan pada awal periode dengan hasil yang dicapai selama periode tersebut. Dalam penelitian ini perusahaan yang menjadi sampel adalah PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo, data Anggaran Laba setelah pajak dalam empat tahun terakhir PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo adalah sebagai berikut:

**Tabel. 1.1. Hasil Penjualan PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo**

<b>Tahun</b>	<b>Penjualan</b>	<b>Hasil Penjualan</b>	<b>Laba/Rugi</b>	<b>Persentase</b>
2007	34.532,57	6.722.914.500	1.332.348.212.45	19,8%
2008	34.567,12	6.612.598.000	1.202.446.258.36	18,2%
2009	33.241,01	6.245.871.000	1.006.645.779.24	16,1%

Sumber PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo

Hal ini dapat dilihat dari realisasi hasil penjualan pada tahun 2005 mencapai 34.532,57 dengan hasil penjualan sebesar Rp.6.722.914.500 dan mencapai laba bersih sebesar Rp.1.332.348.212.45, dengan persentase sebesar 19,8%, pada tahun 2006 realisasi hasil produksi sebesar 34.567,12 dengan hasil penjualan sebesar Rp.6.612.598.000 dan mencapai laba bersih sebesar Rp.1.202.446.258.36. dengan persentase sebesar 18,2%. Pada tahun 2007 realisasi hasil produksi sebesar 33.241,01 dengan hasil penjualan sebesar Rp.6.245.871.000 dan mencapai laba bersih sebesar Rp.1.006.645.779.24 dengan

persentase sebesar 16,1%. Dari data terlihat bahwa laba dan realisasi hasil penjualan semakin turun, sehingga dapat dilihat bahwa perusahaan dalam keadaan kurang baik dalam meningkatkan laba perusahaan. Hal ini disebabkan kinerja bagi seorang karyawan sebagai motor penggerak perusahaan diperlukan untuk meningkatkan kuantitas, kualitas dan juga ketepatan waktunya. Pada karyawan yang loyal terhadap pekerjaannya kemungkinan akan membuat dampak positif terhadap kuantitas, disiplin, kualitas, dan ketepatan waktu dalam pekerjaan Karyawan tersebut. Oleh sebab itu penelitian ini ingin meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi motivasi kerja, pengembangan karier dan strategi perusahaan perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu untuk meneliti variabel – variabel diatas, model yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Model pengukuran faktor *kepemimpinan, budaya organisasi, strategi dan kinerja karyawan* menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*. SEM (*structural equation modelling*) cocok digunakan untuk mengkonfirmasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruksi / konsep / faktor, menguji kesesuaian / ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti, menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kualitas antar faktor yang dibangun /diamati dalam model tersebut.

Keunggulan aplikasi SEM (*structural equation modelling*) dalam penelitian ini adalah karena kemampuan untuk menampilkan sebuah model koprehensif bersamaat dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi atau faktor dari sebuah konsep melalui dalam sebuah indikator – indikator empiris

serta kemampuannya untuk mengukyr pengaruh faktor yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2002). Oleh karena itu SEM (*structural equation modelling*) biasanya dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi, dan tentu saja bisa diaplikasikan secara terpisah hanya dalam analisis faktor ataupun hanya dalam analisis regresi.

Dari uraian tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Motivasi Kerja, Pengembangan Karier Dan Strategi Perusahaan Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo)”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

Apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Pengembangan Karier dan Strategi Perusahaan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo?

## **1.3 Batasan Masalah**

Dalam suatu penelitian batasan masalah sangat diperlukan untuk menjamin keabsahan dalam kesimpulan yang diperoleh, maka diperlukan batasan-batasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan pada PT. PANCA WANA INDONESIA Sidoarjo dan tidak melibatkan pihak luar ataupun perusahaan – perusahaan lain.
2. Kuisioner diberikan kepada karyawan Bidang Operasi, Bidang Pemeliharaan dan Bidang SDM yang berkompeten.

#### **1.4 Asumsi-asumsi**

Adapun asumsi-asumsi yang dipakai dalam pemecahan masalah adalah :

1. Responden diasumsikan mengerti isi kuisioner.
2. Selama penelitian berlangsung, kegiatan atau aktivitas karyawan tetap berjalan.
3. Indikator-indikator yang ditentukan sesuai dengan teori dan keadaan yang sebenarnya.

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan pada penelitian ini sebagai berikut :

Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Pengembangan Karier dan Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Panca Wana Indonesia Sidoarjo

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :

a. Bagi Universitas

Memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai informasi bahan pembandingan bagi penelitian lain serta sebagai wujud Darma Bakti kepada perguruan tinggi UPN “Veteran” Jatim pada umumnya dan Fakultas Teknologi Industri pada khususnya.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan agar dapat mengidentifikasi Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

c. Bagi Ilmu Pengetahuan.

Dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan atau perluasan pandangan tentang pelajaran yang didapat dari bangku kuliah dan memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji serta sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti berikutnya.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman atas materi-materi yang dibahas dalam skripsi ini maka berikut ini akan diuraikan secara garis besar isi dari masing-masing bab sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, asumsi-asumsi yang digunakan, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tinjauan pustaka yang berisi teori-teori dari faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang yang digunakan sebagai acuan dalam pembahasan permasalahan.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan lokasi dan waktu, langkah-langkah penelitian dalam bentuk kerangka penelitian, identifikasi variabel, metode pemecahan masalah dan *flow chart* beserta penjelasannya yang merupakan urutan langkah pengerjaan dari penelitian penelitian ini.

## BAB IV ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data yang akan digunakan dalam menentukan hubungan dari Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan yang didapat dari hubungan yang terjadi terhadap faktor Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN